



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA EM UM MOMENTO DE ALTA INTENSIDADE DE MUDANÇAS

**Fernanda Guimarães Ikawa
2050030/9**

**PROFESSORA ORIENTADORA:
Carolina Lopes Araújo**

Brasília, Junho de 2009.

FERNANDA GUIMARÃES IKAWA

**ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA EM UM MOMENTO DE ALTA INTENSIDADE DE
MUDANÇAS.**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,
como requisito parcial para a obtenção ao
grau de Bacharel em Administração do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Professora Orientadora: Carolina Lopes
Araújo.

Brasília, Junho de 2009.

FERNANDA GUIMARÃES IKAWA

**ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA EM UM MOMENTO DE ALTA INTENSIDADE DE
MUDANÇAS.**

BANCA EXAMNADORA

Prof^a Carolina Lopes Araújo
Orientadora

Mariângela Abrão
Profa. Examinadora

Frederico Cruz
Prof. Examinador

Brasília, Junho de 2009.

Dedico este trabalho aos meus pais Luís e Nadirene, aos meus irmãos Tatiana e Luís Gustavo e a minha avó Fumie que são a base de tudo na minha vida e estiveram presentes em mais uma jornada. Dedico também este trabalho aos meus avós que infelizmente, não estão mais presentes para compartilhar comigo este momento tão importante.

Agradeço primeiramente a Deus a oportunidade, a força e a luz que me foi dada nessa etapa.

Agradeço muito a minha professora orientadora Carolina Lopes Araújo, que foi sempre tão presente, tão amiga e tão dedicada ao decorrer desse trabalho. Agradeço a orientação, a força, a ajuda, o carinho e o incentivo que sempre me deu. Com certeza, foi uma peça fundamental para a conclusão deste trabalho e muito me acrescentou com seu conhecimento e sua simplicidade.

Agradeço também a minha família que me deu forças para continuar e a paciência durante esta fase.

Agradeço ao meu namorado Rodrigo a disposição em me ajudar, o carinho e o companheirismo.

E por fim, agradeço aos meus amigos Gabriela Borges, Annalu Silva, Felipe Hilário, Aira Fernandes e Larissa Rodrigues, a ajuda, a compreensão, a amizade, ao apoio e força nesta etapa.

*“Nem tudo o que se enfrenta pode ser
modificado. Mas nada pode ser
modificado enquanto não for enfrentado.”
(James Baldwin)*

RESUMO

A qualidade de vida é um tema que está cada vez mais presente nos dias atuais. As empresas não estão apenas preocupadas com o desempenho e a produtividade de seus empregados, mas preocupa-se também com a qualidade de vida deles dentro do seu ambiente de trabalho. Sabe-se que a “vida” das empresas se encontra em seus empregados, portanto, torna-se necessário voltar uma atenção maior às necessidades e expectativas individuais. Para verificar tal situação, foi realizada a presente pesquisa na qual foi analisado o grau de qualidade de vida dos empregados e se este índice pode influenciar no desempenho individual de cada um deles. Foram aplicados questionários e foi realizada, também, a observação do comportamento dos empregados durante seu expediente de trabalho. Com os resultados, foi possível verificar que aqueles que trabalham mais motivados; sob um nível baixo de estresse e pressão e com um índice alto de qualidade de vida no seu ambiente de trabalho, se empenham mais em alcançar as metas impostas pela organização.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, produtividade, estresse, bancos, motivação.

Lista de Ilustrações

Gráfico 1 – Sexo dos participantes.....	35
Gráfico 2 – Idade dos participantes.....	35
Gráfico 3 – Área de trabalho dos participantes.	36
Gráfico 4 – Tempo de serviço no banco.....	36
Gráfico 5 – Perspectiva de crescimento dentro do banco.	36
Gráfico 6 – Grau de satisfação com o trabalho no banco.	37
Gráfico 7 – Grau de motivação dos participantes no ambiente de trabalho.	37
Gráfico 8 – Grau de estresse dos participantes no ambiente de trabalho.....	37
Gráfico 9 – Clareza dos objetivos fornecidos pela empresa.	38
Gráfico 10 – Cumprimento das metas individuais.	38
Gráfico 11 – Reconhecimento do desempenho individual.	38
Gráfico 12 – Nível de pressão exercida pelo chefe.	39
Gráfico 13 – Realização de atividades físicas, culturais ou de lazer após o expediente.....	39
Gráfico 14 – Influência do chefe sobre o desempenho.	39
Gráfico 15 – Nível de estresse após a fusão.....	40
Gráfico 16 – Expectativa de crescimento após a fusão.....	40
Gráfico 17 – Afastamento do trabalho no último ano.	40
Gráfico 18 – Incentivo a atividades de desempenho profissional fora do trabalho....	41
Gráfico 19 – Faltas/atrasos no serviço.	41
Gráfico 20 – Realização de horas-extras.	41
Gráfico 21 – Obtenção de resultados superiores aos propostos pela empresa.	42

SUMÁRIO

1. Introdução.....	9
1.1 Problema:	9
1.2 Objetivo Geral:	10
1.3 Objetivos Específicos:.....	10
2. Referencial Teórico:	11
2.1 Qualidade de Vida no Trabalho	11
2.2 Produtividade, Desempenho e Qualidade de Vida no Trabalho	14
2.3 Estresse no trabalho e motivação.....	17
3. Metodologia de Pesquisa	21
3.1 Tipologia de Pesquisa.....	21
3.2 Delineamento da pesquisa.....	21
3.3 Universo e Amostra	22
3.4 Coleta de dados.....	22
4. Apresentação e discussão dos resultados:.....	24
4.1 Análise da situação experimentada pela empresa	24
4.2 Análise e discussão dos dados.....	26
5. Considerações finais	29

1. Introdução

O presente trabalho busca verificar a relação entre as variáveis de qualidade de vida no trabalho e produtividade. Nos dias atuais, as empresas se preocupam com a qualidade de vida de seus funcionários, pois acreditam que aqueles que trabalham satisfeitos apresentam melhores resultados do que aqueles que estão sob um alto nível de estresse. A pesquisa foi realizada em uma agência de um banco que recentemente foi adquirido por outro grande banco do setor privado. Foi possível verificar que, com essa fusão, os empregados se viram ameaçados e cada vez mais pressionados.

No momento da pesquisa, as mudanças internas estão acontecendo e os empregados estão com uma carga de trabalho cada vez maior e com metas cada vez mais ousadas. Isso faz com que se trabalhe sob um alto grau de pressão e estresse, e conseqüentemente, acarreta uma redução da qualidade de vida, comprometendo o bom desempenho no trabalho.

O trabalho está dividido em 5 partes. A primeira delas apresenta o tema do trabalho e os objetivos que se pretendem alcançar com a pesquisa. O objetivo geral do trabalho é verificar se realmente a qualidade de vida no trabalho pode influenciar no desempenho e na produtividade dos empregados. A segunda parte apresenta o referencial teórico, aonde se buscou na literatura os conceitos de qualidade de vida no trabalho, desempenho e produtividade, motivação e estresse. A terceira parte apresenta qual a metodologia escolhida para realização da pesquisa e a quarta parte apresenta a análise, discussão e tratamento dos dados coletados. Por fim, a última parte traz as considerações finais acerca dos resultados obtidos.

1.1 Problema:

Como a qualidade de vida pode influenciar o desempenho e a produtividade dos empregados?

1.2 Objetivo Geral:

Verificar como a qualidade de vida no trabalho influencia o desempenho e a produtividade dos empregados.

1.3 Objetivos Específicos:

- Avaliar o grau de qualidade de vida e de estresse experimentados pelos empregados da empresa em estudo
- Avaliar o grau de desempenho dos empregados no contexto em estudo
- Avaliar o grau de produtividade dos empregados da empresa estudada
- Apresentar os conceitos de qualidade de vida, estresse, produtividade e desempenho disponíveis na literatura
- Utilizar os conceitos e conhecimentos disponíveis na teoria para a análise do caso em estudo.

2. Referencial Teórico

A seguir será apresentado o embasamento teórico que fundamenta a pesquisa em questão.

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

Para França (2003), a qualidade de vida no trabalho é um tema bastante atual e que, a cada dia mais desperta a atenção das empresas, tendo em vista a contribuição que ela pode trazer na produtividade dos seus empregados.

Segundo Prestes Rosa (1998 *apud* França, 2003, p. 40):

Qualidade de Vida é a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe. No contexto empresarial ela se insere na qualidade organizacional, no repensar contínuo da Empresa.

Nadler e Lawler *apud* Vasconcelos (2001) oferecem uma visão da evolução histórica do conceito de QVT conforme o Quadro I.

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 à 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 à 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 à 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 à 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 à 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Quadro I – Evolução do conceito de QVT.

Fonte: NADLER e LAWLER (1996) *apud* VASCONCELOS (2001)

Com o nível de exigência cada vez maior por parte das empresas, por causa das novas tecnologias e do aumento da competitividade, a qualidade de vida tem diminuído e o nível de estresse tem aumentado. O estresse nada mais é, do que uma resposta negativa do corpo à pressão vivida. Portanto, a preocupação com a qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho, se apresenta como uma necessidade para todos os profissionais.

Conforme França (1997 *apud* Vasconcelos, 2001, p. 25):

Qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

De acordo com Fernandes, a QVT deve ser utilizada para que as organizações estejam sempre renovando sua maneira de trabalhar e sua organização, para que assim, se eleve a satisfação do pessoal da empresa, bem como a produtividade vinda deles.

Walton *apud* Fernandes (1996, p. 36) diz que a QVT tem como meta “gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolva, simultaneamente, certo grau de responsabilidade e de autonomia, recebimento de recursos de ‘feedback’ sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo”.

De acordo com Walton *apud* Fernandes, a QVT nada mais é, que um resgate aos valores humanos, que vem sendo esquecidos devido aos avanços tecnológicos e ao crescimento econômico.

Para Bowditch e Buono (1999), a existência de algumas condições formam a QVT, como a existência de um conjunto de condições e práticas organizacionais, tais como a participação dos empregados nos processos de tomada de decisão e condições seguras de trabalho.

Ainda segundo Bowditch e Buono (1999, p. 207), “as condições e características do trabalho relacionadas a uma ‘boa’ qualidade de vida no trabalho geralmente têm efeitos positivos na satisfação e percepção dos empregados.”

Para Walton *apud* Vasconcelos (2001), a qualidade de vida no trabalho pode ser definida por oito dimensões conforme o Quadro II:

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Quadro II: Categorias conceituais de QVT.

Fonte: WALTON *apud* VASCONCELOS (2001).

Para Silva e de Marchi *apud* Vasconcelos (2001, p.28):

Dos muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial na atualidade, dois são fundamentais. O primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema condição atualmente existente. O segundo desafio é a capacidade de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida.

Para Julião (2001), muitos são os benefícios da Qualidade de Vida no Trabalho, como por exemplo, redução do absenteísmo, redução da rotatividade, atitude favorável ao trabalho, redução/eliminação da fadiga, promoção da saúde e

segurança, integração social, desenvolvimento das capacidades humanas e aumento da produtividade.

Para Búrigo apud Mello (2006, p. 9)

A QVT busca humanizar as relações de trabalho nas organizações, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho, associada ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador.

Segundo Mello, a qualidade de vida tem um conceito muito amplo, pois trata de fatores pessoais, que são as necessidades básicas de cada um, são os seus valores e suas expectativas. Mas também conta com a parte externa ao trabalho, como as novas tecnologias e a economia em questão. Portanto, se faz necessário reunir os interesses do trabalho com os da organização.

2.2 Produtividade, Desempenho e Qualidade de Vida no Trabalho

Arelado ao conceito de Qualidade de Vida no trabalho estão o desempenho e a produtividade desenvolvidos pelos trabalhadores no exercício de suas atividades profissionais.

De acordo com Julião (2001, p. 4):

A busca da produtividade e da qualidade tem constituído no fator principal para as empresas proporcionarem a qualidade de vida dentro das organizações e não fora delas como mecanismos compensatórios, visto que ao promover a saúde e o bem estar de seus funcionários, observando tarefas, desempenhos, desenvolvimento, elementos que a Qualidade de Vida gerencia, obtêm-se aumento da motivação, da satisfação e do desempenho dos trabalhadores.

Segundo D'Ambrosio *apud* Fernandes (2003, p.43), “a relação entre determinada quantidade de produção e a quantidade de meios para produzi-la, gera o índice de produtividade.”

Para França (2003 p. 43), “a principal questão do administrador é determinar quais as condições que devem existir para o atingimento de melhores índices de produtividade no âmbito da unidade produtiva ou de serviços”.

Bennet (1983) *apud* França (2003) afirma que:

A melhoria da produtividade não pode ser discutida sem o reconhecimento de que o conceito de produtividade vai além de uma produção ou de ser eficiente. É também um conceito que encontra suas raízes no dinamismo humano, porque tem indispensável conexão com a melhoria da qualidade de vida de cada indivíduo no trabalho e suas conseqüências fora dessa esfera. A melhoria do trabalho significa motivação, dignidade e grande participação no desenho e no desempenho do processo de trabalho na organização.

Segundo Marras (2004, p.173), “desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada.”

Para Robbins (2007), a avaliação do desempenho, é a avaliação individual de cada funcionário que, quando favorável, pode gerar recompensas e reconhecimento no ambiente profissional.

A avaliação de desempenho é muito utilizada nos dias de hoje pelas empresas que querem mensurar os resultados obtidos por seus funcionários.

Segundo Marras, as avaliações de desempenho foram criadas para verificar os CHA's (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos funcionários, para poder verificar o cumprimento das metas impostas pela empresa e também poder direcioná-los para treinamentos específicos, conforme a medição desses CHA's.

As avaliações de desempenho podem nos mostrar o grau de produtividade de cada empregado, para que possamos verificar se a qualidade de vida no trabalho pode estar afetando nesses resultados.

Segundo Robbins (2007), pesquisas recentes evidenciam que as pressões de tempo não são o problema principal na vida dos empregados, mas a interferência psicológica da vida profissional na vida familiar e vice-versa. As pessoas se preocupam com a família durante o trabalho e pensam no trabalho quando estão em casa.

Para França (2003):

A associação entre QVT e produtividade é aceita pela grande maioria dos administradores. É uma associação imediata e positiva. É importante para o administrador o conceito de que QVT é, acima de tudo, um investimento da empresa e não somente uma ação filantrópica, mercadológica, ou mesmo uma obrigação legal. O administrador considera QVT um tema estratégico para o aumento de produtividade em ambientes competitivos, mas que ainda carece de maiores informações sobre o perfil dessa nova competência identificada.

Segundo Boog (1991), o processo de produtividade, bem como o de qualidade, deve atingir a organização como um todo e também cada um de seus indivíduos de um modo particular. Para ele, o envolvimento de toda a organização além de trazer melhores resultados, cria um clima necessário para que as resistências às mudanças sejam mais facilmente ultrapassadas. O autor ainda diz que devem existir um clima de mútua confiança, um ambiente participativo e um clima de abertura à criatividade; além de indicadores numéricos que possam mostrar os resultados da produtividade da empresa. Para finalizar, o autor acredita que a melhora da qualidade e da produtividade exigem atenção, ações e investimentos.

Para Martino (2004, p.141):

Os projetos de mudança das empresas rumo à qualidade e competitividade devem abarcar uma teoria que integre mudanças estruturais às mudanças humanas, em busca da ressignificação do trabalho humano e do alcance da finalidade social da organização, como: proporcionar bens e serviços, criar empregos e melhorar a qualidade de vida.

Ainda segundo Martino (2004, p.141), “a Administração de Recursos Humanos deve se tornar um departamento estratégico dentro da organização, na qual serão alinhados os objetivos individuais com os objetivos organizacionais. Para que isso ocorra, a autora cita algumas práticas necessárias:

- Reconstrução de valores gerenciais – aonde as pessoas são consideradas seres humanos e não apenas recursos empresariais, promovendo assim, uma integração entre o indivíduo e a empresa.
- Promoção da Administração participativa – os funcionários são convidados a opinar e participar das decisões de curto, médio e longo prazo. Isso favorece o comprometimento das pessoas, pois proporciona visibilidade e transparência nas ações da empresa.
- Valorização do capital intelectual por meio de planos de carreira, banco de talentos, mapeamento de competências, etc.
- Treinamentos constantes, objetivando desenvolver qualidades nos recursos humanos para habitá-los a serem mais produtivos e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, além de proporcionar novas perspectivas de trabalho, promover mudanças de atitudes negativas para favoráveis, desenvolvendo idéias e conceitos.

- Criação de mecanismos sistemáticos de comunicação que possibilitem divulgar entre os empregados informações referentes a missões, objetivos e resultados, políticas internas, de modo que amplie o canal de livre expressão e participação dos níveis operacionais, utilizando encontros periódicos entre direção, gerência e empregados operacionais.”

Para Martino, o líder influencia diretamente nos programas de qualidade das empresas, visto que são os líderes que podem influenciar seus empregados de maneira positiva através de suas ações. Ele influencia os empregados, mostrando a eles sua importância dentro da organização para que possam executar o trabalho com qualidade.

Para Conte (2003, p.34):

A expectativa pessoal dos profissionais é que, se as empresas esperam qualidade nos produtos e serviços por ela oferecidos, ações de QVT devem ser incorporadas definitivamente no cotidiano das empresas. Outra expectativa dos profissionais é de que as empresas, ao conceberem um programa de qualidade, percebam que o mesmo não será implantado com sucesso se não houver um efetivo envolvimento e participação dos funcionários atuando com satisfação e motivação para a realização de suas atividades. Isso é qualidade de vida no trabalho, que, conseqüentemente, resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes e nelas se desempenhem papéis diferentes.

2.3 Estresse no trabalho e motivação

O estresse dentro das empresas, também é um tema que se relaciona com a qualidade de vida no trabalho e a produtividade dos empregados.

Para Megginson (1998, p. 445), “estresse pode ser definido como uma reação do organismo a estímulos físicos ou psicológicos, que afetam o bem-estar do indivíduo.”

Segundo Robbins (2007), o estresse dos funcionários é um tema que está se tornando um problema cada vez maior dentro das empresas. As cargas e horários se tornam cada vez maiores, causados pelo “enxugamento” das empresas e a falta de estabilidade. Segundo o autor, são três fatores que agem como fontes potenciais de estresse: ambientais, organizacionais e individuais. Quando uma pessoa passa por uma situação de estresse, ela pode apresentar sintomas físicos, psicológicos ou comportamentais.

FONTES POTENCIAIS	CONSEQUENCIAS
<p>Fatores Ambientais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incerteza Econômica • Incerteza Política • Incerteza tecnológica <p>Fatores Organizacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demandas das tarefas • Demandas dos papéis • Demandas interpessoais • Estrutura organizacional • Liderança organizacional • Estágio da vida da organização <p>Fatores Individuais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas individuais • Problemas econômicos • Personalidade <p>Diferenças individuais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepção • Experiência no trabalho • Apoio social • Confiança no centro de controle interno • Auto-eficácia • Hostilidade 	<p>Sintomas Físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dores de cabeça • Pressão alta • Doenças cardíacas <p>Sintomas Psicológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansiedade • Depressão • Diminuição da satisfação com o trabalho <p>Sintomas comportamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtividade • Absenteísmo • Rotatividade

Quadro III: Modelos de Estresse.

Fonte: Robbins (2007, p.440), adaptado por Fernanda Ikawa, 2009.

De acordo com Robbins (2007, p.441):

Um fato que costuma ser menosprezado é que os fatores de estresse são um fenômeno cumulativo. O estresse se intensifica. Cada fator novo e persistente faz crescer o nível de estresse do indivíduo. Assim, um determinado fator pode ser de pouca importância quando observado isoladamente, mas pode ser a “gota d’água” quando somado a um nível de estresse já alto.

Ainda segundo Robbins (2007, p. 446):

A existência do estresse no trabalho não é, por si só, um fator que implica redução do desempenho. As evidências indicam que o estresse pode exercer uma influência positiva ou negativa sobre o desempenho dos funcionários. Para muitas pessoas, um nível baixo ou moderado de estresse pode capacitá-las a trabalhar melhor por aumentar a intensidade de seu trabalho, a sua atenção e a sua capacidade de reagir. Contudo, um alto nível de estresse, ou mesmo um nível moderado que seja constante e duradouro, pode levar a uma queda do desempenho. O impacto do estresse sobre a satisfação no trabalho é bem mais direto.

De acordo com Pires do Rio (1996, p.107), “de um modo geral, podemos dizer que as organizações funcionam sob forte stress e, de uma forma ou de outra, transmitem esse ‘clima’ para seus empregados, consultores, parceiros, terceiros que com elas colaboram, etc.” Para o autor, propor alternativas que elevem a qualidade de vida de seus produtos e serviços, paralelamente à qualidade de vida de seus funcionários, é uma estratégia primordial.

Segundo Davis e Newstrom (1991) *apud* Moretti (2007, p.3), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana.”

Para Moretti (2004, p.3):

Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam e de que maneira. E estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho.

Ainda segundo a autora, “parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela.”

De acordo com Daft (199, p. 318):

A motivação refere-se às forças internas e externas de uma pessoa, que provocam entusiasmo e persistência em seguir um certo curso de ação. A motivação do empregado afeta a produtividade, e parte do trabalho do administrador é canalizar a motivação para a realização de metas organizacionais. O estudo da motivação ajuda os administradores a entenderem o que induz as pessoas a iniciarem uma ação, o que influencia sua escolha de ação e porque elas persistem nessa ação durante todo o tempo.

Para Robbins (2007. p. 132), “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”

De acordo com Megginson (1998, p. 346), “a motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos individuais.” Para o autor, há pelo menos três objetivos da motivação na administração: encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa; estimular os empregados a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia e encorajar os empregados e permanecer na empresa.

Para Mello (2006, p. 9):

O grande desafio da QVT na busca de profissionais mais motivados é, portanto, descobrir porque as pessoas agem de determinadas maneiras, como a motivação varia de pessoa para pessoa, elas não fazem as coisas pelas mesmas razões, assim, é importante que em estudo visando a qualidade de vida no trabalho, leve-se em consideração não somente os objetivos que cada um procura atingir, mas também que fontes de energia são responsáveis por disparar esses diferentes tipos de comportamento. Se identificadas as fontes de energia, a QVT terá mais chances de ter profissionais mais participativos, satisfeitos, e porque não dizer, motivados.

Segundo Marras (2004), o desempenho humano é diretamente proporcional a duas condições do ser humano: “o querer fazer” (motivação) e “o saber fazer”, isto é, a condição que possibilita o indivíduo a realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

3. Metodologia de Pesquisa

3.1 Tipologia de Pesquisa

A pesquisa em questão teve um caráter de pesquisa exploratória. Para Gil (1987, p. 41), “estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos ao fato relativo estudado.”

Para Vergara (2007, p.47),

A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Para Roesch (1999, p.126), “é comum que na fase exploratória se utilize uma postura de ouvir o que as pessoas têm a dizer e participar de eventos sem a preocupação de que isto possa influenciar os respondentes.”

A pesquisa também é exploratória devido ao fato de explorar aspectos de uma realidade que não estão explícitos e, portanto, são pouco disponíveis à observação.

3.2 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa se caracterizou como um estudo de caso. Segundo Vergara (2007, p.49),

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de análise em profundidade e detalhamento.

Para Gil (1987, p.54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.”

O estudo de caso, de acordo com Yin (1981) apud Roesch (1999, p. 155), “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.”

Segundo Roesch (1999, p.156), “o estudo de caso pode ser utilizado de modo exploratório, visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos.”

A presente pesquisa é um estudo de caso, pois buscou verificar a existência de qualidade de vida e produtividade dentro de uma empresa.

3.3 Universo e Amostra

A pesquisa foi realizada junto aos funcionários da área comercial e operacional da agência de um banco privado. A amostra conta com 13 empregados da agência em análise.

Os trabalhadores pesquisados mantêm vínculo empregatício com a instituição e experimentam um tempo médio de sete anos de trabalho na empresa. A idade dos respondentes do questionário varia entre 25 e 35 anos.

Designou-se a amostra de pesquisa por meio do critério de acessibilidade. Desse modo, a amostra não se apresenta como probabilística. Conforme Vergara (2007, p.51), a amostra por acessibilidade, “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.”

3.4 Coleta de dados

Para dar um embasamento teórico ao trabalho aqui apresentado, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, por meio da qual foi feita uma busca em materiais que abordam o assunto, como livros, periódicos e artigos.

Informações importantes também foram coletadas, por meio da observação participante, uma vez que a autora deste estudo de caso esteve envolvida nas funções pesquisadas durante o período de realização da pesquisa. Caracteriza-se como observação participante, segundo Gil (1987, p.55), “a interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.”

Porém, foi evitado ao máximo a inserção de observações pessoais da pesquisadora.

Segundo Vergara (2007, p.54), “na observação participante, o autor está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação; é um ator ou um espectador interativo.”

Outro instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado a todos os componentes da amostra, visando captar a percepção dos empregados e seu comportamento quanto aos aspectos pesquisados.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Aqui será apresentado a realidade da agência em estudo, todos os resultados obtidos com a aplicação dos questionários e a análise quanto aos dados obtidos.

4.1 Análise da situação experimentada pela empresa

A empresa em estudo é um banco que atua no setor privado e que recentemente foi adquirido por um grupo estrangeiro de atividades financeiras. No momento da pesquisa, a instituição passa por mais um momento de mudanças intensas com a fusão com outro grande banco privado de origem estrangeira.

Essa fusão tem ocasionado inúmeras mudanças no ambiente de trabalho, decorrentes da necessidade de adaptação da cultura organizacional da empresa pesquisada, diante do novo cenário que se configura para a instituição desde a sua fusão.

As metas de desempenho têm se tornado cada vez maiores e a equipe de empregados sofre com o medo das demissões que têm ocorrido em grande massa, além de estar cada vez mais pressionada pelo volume de trabalho decorrente da diminuição do corpo funcional nas agências.

O banco tem expectativas expressas de que seus empregados não realizem horas-extras, porém, com o número de funcionários cada vez menor nas agências, o volume de trabalho aumenta consideravelmente.

A empresa demonstra preocupação com a qualidade de vida de seus funcionários, oferecendo uma diversidade de benefícios, como bolsa de graduação e pós-graduação, bolsa de idiomas, auxílio-creche, bolsa para academias de ginástica e promove, também, eventos para que os empregados possam se confraternizar.

Porém, o dia-a-dia de trabalho dentro de uma agência bancária é desgastante e coloca os trabalhadores expostos a situações de estresse constante e intenso. O horário de atendimento aos clientes é muito curto e o trabalho antes e após o expediente é muito grande. Exige de seus funcionários alto nível de atenção, responsabilidade, organização do tempo e pró-atividade.

A agência em estudo é considerada uma agência de pequeno porte e conta mais de 10 anos de sua inauguração. O seu número de empregados é pequeno, se

comparada a outras agências. Porém, o movimento dessa agência, que fica localizada no bairro do Lago Sul, da cidade de Brasília, DF, é extremamente grande. Com um grande número de clientes com poder aquisitivo alto, e também por possuir uma vasta carteira de clientes pessoa jurídica de relativa importância no contexto em que se insere, a agência acaba exigindo um alto grau de comprometimento por parte de seus empregados, fazendo com que se trabalhe com a expectativa de erro zero.

Essa agência costuma ficar muito movimentada principalmente nos primeiros quinze dias do mês. A agência é também uma das duas agências do banco que lida com moedas estrangeiras e câmbio, o que acaba tornando o movimento também mais intenso.

Uma falha que pode ser verificada é no número de empregados alocados nessa agência. Atualmente ela se encontra com o número de funcionários reduzido, devido a licenças e demissões. A reposição desses empregados costuma levar meses para acontecer, sendo que muitas vezes são contratados novos empregados que precisam, ainda, de treinamento específico para assumir seus postos, aumentando a demora do processo de substituição.

Todos os empregados possuem metas individuais ousadas. É feito um acompanhamento diário acerca da produção de cada agência e as agências devem ter uma planilha com a produção individual de seus funcionários.

Todos os cargos dentro do banco possuem metas. Os caixas que, antes da fusão, se preocupavam com o tempo de espera no atendimento da fila de clientes, passam a tentar conciliar expectativas conflitantes em seu trabalho quando exigidos a cumprir metas com a venda dos produtos bancários, delongando-se no atendimento de cada cliente com a explicação dos serviços e produtos oferecidos pela instituição.

Experimentam-se mudanças também nas políticas de benefícios da empresa desde o acontecimento da fusão. Os processos de concessão de bolsas de estudo de graduação, antes triviais na organização, estão parados; ou seja, aqueles empregados que estão iniciando agora sua graduação, ou até mesmo, iniciando uma segunda graduação, não estão sendo beneficiados por essa bolsa, mesmo quando todos os funcionários do banco são considerados elegíveis ao benefício.

Um grande número de atestados médicos está afastando do trabalho, numa frequência superior à normal, os empregados; principalmente aqueles da área operacional que lidam com processos.

Antes da fusão, os funcionários da área comercial, eram responsáveis pelas vendas dos produtos e pelo atendimento ao público e a área operacional ficava responsável pelo bom andamento dos processos de retaguarda. Com a fusão dos dois bancos, não existe mais essa divisão de áreas, agora todas as áreas possuem metas a ser cumpridas, portanto, devem vender. Tal mudança exigida na atitude dos empregados não se refletiu em mudanças institucionais. Formalmente, os seus cargos e seus conteúdos ainda continuam como antigamente, já que essa fusão começou a realmente acontecer no início de 2009 e ainda passa por processo de unificação. O objetivo do banco é a supressão da marca original da agência, para que seja mantida apenas uma marca no mercado.

Isso acaba gerando um acúmulo intenso de trabalho e as áreas não ficam bem definidas. Alguns cargos acabam ficando sobrecarregados de tarefas e são muito comuns, casos de empregados que demonstram estresse ou depressão no ambiente de trabalho.

4.2 Análise e discussão dos dados

Com a aplicação dos questionários aos 13 empregados da agência do Lago Sul, foi possível verificar que a maior parte da equipe é do sexo feminino, sendo que as mulheres superam numericamente, em mais que o dobro, os homens que fazem parte daquela agência. Quanto à idade dos participantes, foi possível verificar que existe uma grande variação entre a os 20 anos até maiores de 36 anos. A equipe com maior número de funcionários é da área comercial, que são aqueles que lidam diretamente com o público (gerentes e subgerentes). A maioria dos empregados também não possuem grande tempo no banco, variando entre 1 e 5 anos.

Esses dados indicam que o banco está sempre buscando contratar profissionais novos e recém formados para poder “moldá-los” de acordo com os interesses da empresa.

A maior parte dos entrevistados não demonstrou ter interesse no crescimento profissional dentro do banco, após a fusão dos bancos em questão. Apesar de a diferença numérica na comparação com aqueles que possuem perspectiva de crescimento, foi de apenas 1 empregado. É notável que as agências estão, cada vez mais, enxugando o número de funcionários. Apareceram, também praticamente

empatadas, as categorias de respostas quanto à satisfação com o trabalho no banco. A maior parte se mostrou bastante satisfeito, seguido de moderadamente satisfeitos.

Quanto à satisfação no trabalho, a maior parte dos respondentes diz estar moderadamente motivada no seu ambiente de trabalho. A carga de trabalho do banco é muito grande, mas o banco também possui grandes programas de benefícios aos seus empregados, o que gera esse tipo de resposta.

A grande maioria dos pesquisados mostrou um elevado grau de estresse no seu ambiente de trabalho; apenas um empregado se mostrou pouco estressado. Foi verificado também que o banco deixa bem claro seus objetivos organizacionais e que todos os funcionários estão alinhados com esses objetivos e que a maior parte deles tem cumprido com suas metas individuais e apenas alguns estão cumprindo-as moderadamente.

O banco se preocupa sempre em promover reuniões para todos os níveis hierárquicos para que os seus objetivos fiquem bem claros e estejam alinhados com o discurso de cada funcionário.

Mesmo com o cumprimento das metas individuais, nota-se que a maioria dos empregados não são devidamente reconhecidos dentro da empresa, o que pode contribuir, também, para a diminuição da produtividade.

A maioria dos respondentes mostrou trabalhar sob uma forte pressão de seus chefes quanto ao ritmo de trabalho. O conteúdo do trabalho também é causador de estresse, pois trabalhar com clientes exige responsabilidade, organização e também muito controle sob o tempo.

Uma grande parte dos empregados respondeu que realiza atividades físicas e de lazer após o expediente de trabalho, alegando que esta é uma forma de “relaxar” após o expediente estressante. Os funcionários acreditam que seus chefes não têm influenciado positivamente suas equipes e que, após a fusão, o nível de estresse cresceu extremamente e as expectativas de crescimento diminuíram significativamente. Isso se deveu à cultura do novo banco é bastante rígida e controladora acerca dos resultados produzidos por seus empregados. Grande parte dos respondentes afirmou ter se afastado do banco no último ano por algum motivo, e a maioria deles também possui uma pequena porção de faltas e/ou de atrasos no serviço.

Quando perguntados se a empresa incentiva a realização de atividades de desempenho profissional fora do ambiente de trabalho, a grande maioria respondeu que sim. Isso é percebido com os benefícios de bolsas de graduação, pós-graduação e idiomas; além dos treinamentos realizados pelo banco.

Em relação à horas-extras, foi verificado que a grande maioria ou não consegue realizar todo o seu trabalho sem a realização das horas-extras, ou as realiza em grande parte do tempo. Isso ocorre porque o trabalho é muito e a equipe pequena para tanta massa de serviço.

Para finalizar, foi questionado se os empregados buscam obter resultados superiores aos propostos pela empresa e a grande maioria respondeu que apenas em alguma parte do tempo se empenham para isso, já que na grande parte do tempo eles não se sentem reconhecidos por seus esforços.

Foi verificado, portanto, que apesar de a empresa possuir programas de benefícios bastante importantes, o dia-a-dia vivido na agência é bastante estressante. Conforme citado anteriormente por Robbins, um alto nível de estresse, ou até mesmo um nível moderado dele que seja constante e duradouro, pode levar a uma queda da produtividade dos empregados da empresa. Assim como a qualidade de vida pode fazer com que a produtividade e o desempenho também se reduzam.

5. Considerações finais

É notável que o setor bancário, além de ser um ramo de extrema importância, é também um setor de extrema competitividade. Os bancos tentam atrair sempre bons clientes, tentando se diferenciar seja pelo atendimento, seja pelos produtos ou serviços oferecidos por ele.

Com a compra do banco em estudo por outro, notou-se grandes mudanças no comportamento de seus empregados. Isso porque as mudanças começam primeiramente na parte interna do banco, ou seja, os empregados é que as experimentam primeiro, para posteriormente os clientes experimentarem essas mudanças.

O nível de estresse e a carga de trabalho dentro do banco sempre foram muito elevados, mesmo antes da fusão. Sempre foi exigido de seus empregados trabalhar bem, com responsabilidade, gerência do tempo, educação, formalidade e compromisso com os clientes. Afinal, os bons atendimentos nas empresas dependem de seus empregados. Porém, foi verificado também, que os empregados não possuem avaliações periódicas individuais de seus desempenhos e tampouco recebem feedback de seus resultados e comportamentos dentro da empresa.

Após a fusão, o banco tem passado por inúmeras mudanças. São mudanças no sistema interno, mudanças visuais, mudanças na hierarquia dos cargos, mudanças de diretoria, mudanças de pessoal, mudanças de objetivos, mudanças de comportamento, enfim, são inúmeras e intensas essas mudanças.

O grau de cobrança para o cumprimento dos objetivos está cada vez mais rígido, sendo acompanhado constantemente pela diretoria. Essas cobranças, aliás, passaram a ser individuais, não considerando apenas o desempenho da equipe como era anteriormente. A regra é para que se cumpram todos os objetivos, pois o banco está cada vez menos tolerável com erros e desvios do planejamento.

Um problema que surgiu no caminho foi o enxugamento de pessoal dentro das agências, fazendo com que o volume de trabalho aumente para cada empregado, e conseqüentemente o número de horas-extras também se eleve. Isso porque o banco está cada vez mais exigente para que a realização dessas horas-extras não ocorram, e os empregados estão sempre trabalhando para que não as

realizem, mas como o trabalho é muito intenso, isso acaba se tornando uma tarefa difícil.

O banco oferece inúmeros programas de benefícios para seus funcionários, isso é muito bom para os que estudam, para que incentive os empregados a realizar atividades físicas e para aqueles que possuem filhos pequenos. Porém, a qualidade de vida experimentada dentro do ambiente de trabalho é reduzida. São poucas as agências que reúnem seu pessoal, ao final do dia, para um lanche ou um bate-papo informal. Na maioria das vezes, os empregados ficam apenas preocupados em produzir e vender. E são cobrados para que isso ocorra.

Com a aplicação dos questionários na agência, é possível supor que o grau de estresse está muito elevado, fazendo com que o desempenho e a produtividade dentro do banco também diminuam. Isso porque, as pessoas têm adoecido e têm mostrado um alto grau de absenteísmo dentro do banco.

Antes mesmo da aplicação dos questionários, foi possível verificar que em grande parte das agências o clima é o mesmo: de tensão e estresse. Há uma enorme preocupação em se manter empregado e atingir os objetivos organizacionais, objetivos esses que não são tão fáceis de cumprir, devido às metas demasiadamente elevadas.

Foi possível verificar também, que não há uma preocupação dos chefes em preservar a qualidade de vida de sua equipe. Isso porque, a grande maioria, mostrou que trabalha sob uma forte pressão exercida por seus chefes quanto aos ritmos de trabalho e que os estímulos para motivação vindos deles são raros.

É necessário que as chefias saibam passar as metas individuais, mas que também saibam elogiar quando estas forem cumpridas, isto serve para elevar a auto-estima do empregado, assim, ele pode servir como exemplo para seus colegas e se sinta reconhecido dentro da organização em que atua. O empregado que não percebe o seu trabalho sendo reconhecido dentro da organização, acaba se dedicando menos à empresa e diminuindo também suas expectativas para com a empresa em que trabalha.

Muitos empregados também estão preocupados com as mudanças com medo das demissões. Normalmente quando acontecem as fusões, o mais comum é que se mantenham os empregados da empresa que adquiriu a outra e assim, demita grandes cargos. Portanto, a insegurança é constante no ambiente de trabalho do banco desde a fusão.

É preocupante verificar que mesmo os empregados que possuem pouco tempo de casa, já se sintam pouco motivados em seu ambiente de trabalho. O que faz a organização são os empregados que nela trabalham, portanto, se não há uma grande satisfação por parte deles, verifica-se que o seu desempenho também não será tão favorável.

Existe, portanto, uma grande relação entre a qualidade de vida no trabalho em relação à produtividade dos empregados. O empregado que trabalha feliz e satisfeito, produz mais, vai além de suas funções. Ele veste a camisa da empresa em que trabalha e faz com que os objetivos da empresa se tornem os seus objetivos. Ele luta para o alcance dos mesmos e se sente completamente recompensado com o reconhecimento do seu trabalho. Agora, aqueles empregados que trabalham apenas porque querem garantir o seu salário, não trabalham bem, não trabalham com vontade, não são pró-ativos e não buscam resultados melhores a cada dia.

É necessário olhar mais para os recursos humanos das empresas, verificar que a qualidade e o retorno dependem daqueles que são os colaboradores do dia-a-dia. São as pessoas que ajudam a criar a identidade da empresa e conseqüentemente a ser uma empresa de sucesso. Portanto, a busca pela qualidade de vida deve ser feita no dia-a-dia dos empregados. Aí que deve ser feita a busca, para que a empresa possa verificar aonde ela deve melhorar, para que assim se eleve a qualidade de vida dos seus empregados, fazendo com que esses estejam engajados no cumprimento das metas impostas pela empresa em que atuam e trabalhem satisfeitos, com alto nível de produtividade.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo. **O Desafio da Competência: Como** sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo, Pioneira, 1999.

CONTE, Antônio Lázaro. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. Revista FAE Business, São Paulo, n.7, novembro 2003. p.1-3.

DAFT, Richard. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho:** como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de Vida no Trabalho:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JULIÃO, Patrícia. **Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo, 2001. p. 1-15.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo, Futura, 2000.

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI JR, Paul. **Adminsitração:** conceitos e aplicações. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação**. Santa Catarina, 2006. p. 1-12.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de Vida no Trabalho x Auto Realização Humana**. Instituto Catarinense de Pós-graduação. Santa Catarina, 2004. p. 1-14.

OLIVEIRA, Otávio (Org.); MARTINO, Mariluci Alves. **Gestão da Qualidade:** tópicos avançados. São Paulo: ThomsonLearning, 2004.

PIRES DO RIO, Rodrigo. **O Fascínio do Stress:** vendendo desafios num mundo em transformação. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1996.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de Vida no Trabalho**: origem, evolução e perspectivas. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, 2001. p. 1-13.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A:

Questionário aplicado para coleta de dados

Esse questionário se presta a auxiliar a realização de uma pesquisa universitária sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Sua participação é muito importante. Por favor, responda com atenção às questões abaixo, o que levará uma média de 40 segundos. Não é preciso se identificar.

- 1) Sexo
 a) () Feminino
 b) () Masculino
- 2) Idade
 a) () Entre 18 e 20 anos
 b) () Entre 20 e 25 anos
 c) () Entre 26 e 30 anos
 d) () Entre 31 e 35 anos
 e) () Acima de 36 anos
- 3) Qual o setor em que você trabalha no banco?
 a) () Comercial
 b) () Operacional
- 4) Há quanto tempo trabalha no banco?
 a) () Há menos de 1 ano
 b) () Entre 1 e 5 anos
 c) () Entre 6 e 10 anos
 d) () Entre 11 e 15 anos
 e) () Há mais de 16 anos
- 5) Você possui perspectiva de crescimento dentro da organização?
 a) () Sim
 b) () Não

Para cada questão abaixo, por favor, dê uma resposta que mais se aproxime de maneira como você se sente atualmente em relação a seu trabalho.

Perguntas	De maneira alguma	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente	Não se aplica
6) Você está satisfeito trabalhando no banco?						
7) Você se sente motivado no seu ambiente de trabalho?						
8) Você se sente estressado no seu ambiente de trabalho?						
9) A empresa deixa claro os objetivos propostos por ela?						
10) Você tem cumprido suas metas propostas pela empresa?						
11) O seu desempenho tem sido reconhecido dentro da empresa?						
12) O seu chefe exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho?						
13) Depois do expediente, você faz alguma atividade física, cultural ou de lazer?						
14) Seu chefe é capaz de influenciar positivamente o desempenho da equipe?						
15) Com a fusão do banco o seu nível de estresse está mais elevado?						
16) Após a fusão suas expectativas de crescimento dentro do banco aumentaram?						

Para cada questão abaixo, por favor, dê uma resposta que mais se aproxime da frequência em que você experimenta essas situações em seu trabalho.

Perguntas	Todo Tempo	A maior parte do tempo	Alguma parte do tempo	Uma pequena parte do tempo	Nenhuma parte do tempo	Não se aplica
17) No último ano você se afastou do trabalho por algum motivo?						
18) A empresa incentiva a realização de atividades de desenvolvimento profissional fora do ambiente de trabalho?						
19) Você possui faltas/atrasos no serviço?						
20) Consigue realizar todas as suas tarefas sem a realização de horas-extras?						
21) Ao realizar seu trabalho, você procura obter resultados superiores aos que são propostos pela empresa?						

Obrigada por sua colaboração!

APÊNDICE B

Gráficos expressando o tratamento dos dados coletados

1) Sexo

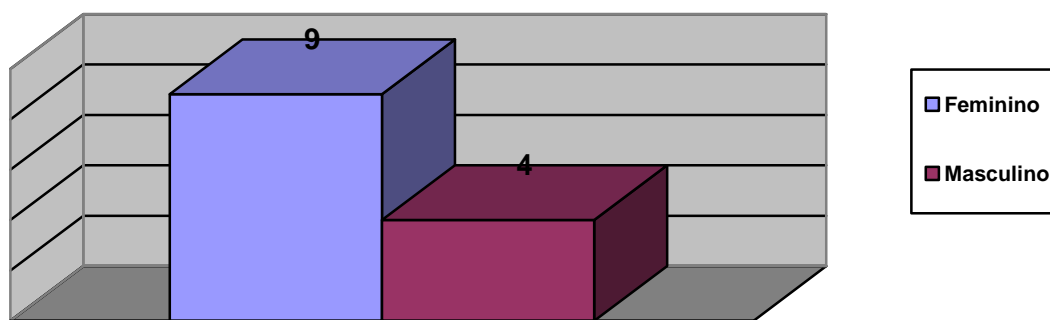


Gráfico 1 – Sexo dos participantes.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

2) Idade

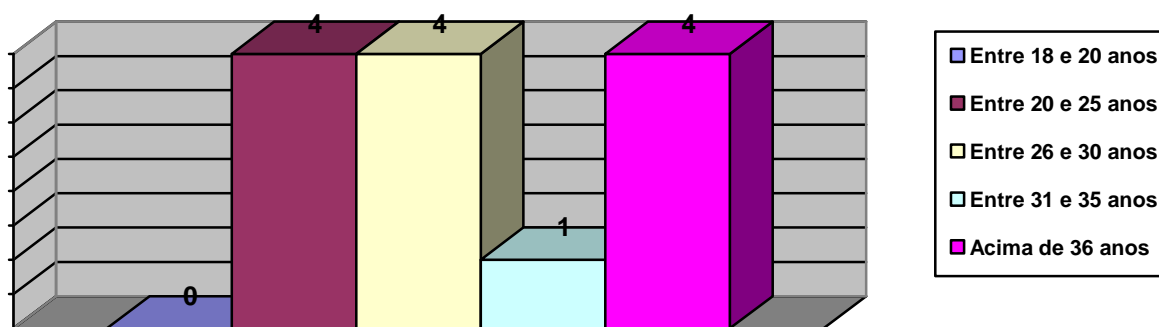


Gráfico 2 – Idade dos participantes.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

3) Qual a área em que trabalha no banco?

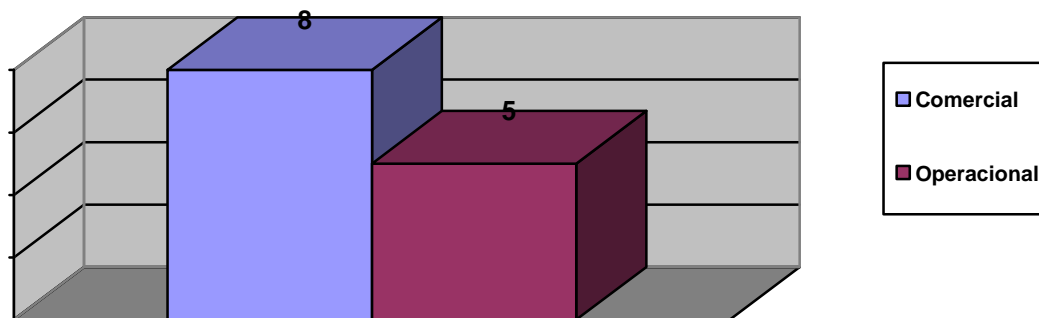


Gráfico 3 – Área de trabalho dos participantes.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

4) Há quanto tempo trabalha no banco?

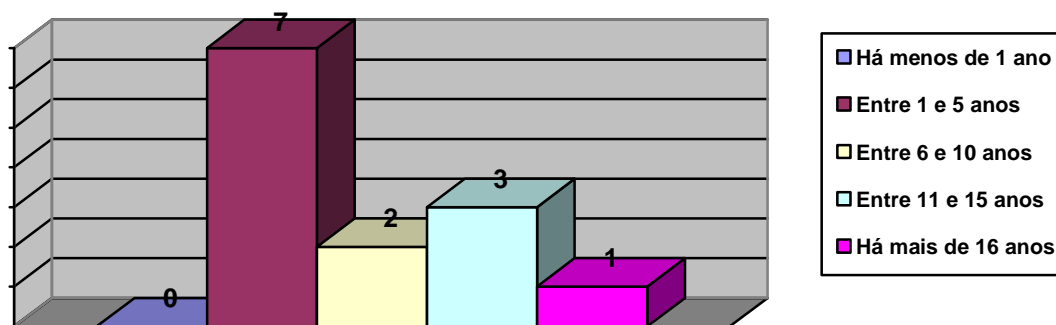


Gráfico 4 – Tempo de serviço no banco.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

5) Você possui perspectiva de crescimento dentro da organização?

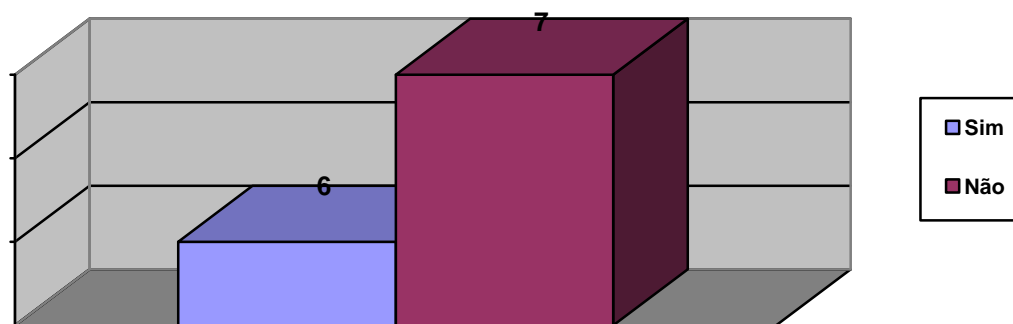


Gráfico 5 – Perspectiva de crescimento dentro do banco.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

6) Você está satisfeito trabalhando no banco?

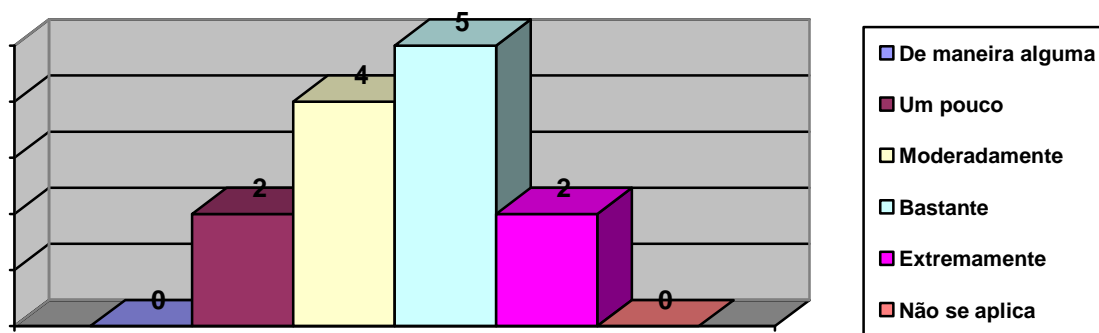


Gráfico 6 – Grau de satisfação com o trabalho no banco.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

7) Você se sente motivado no seu ambiente de trabalho?

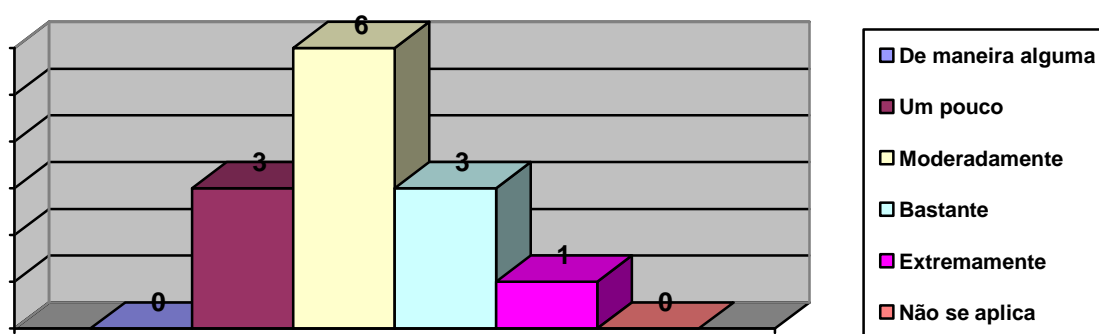


Gráfico 7 – Grau de motivação dos participantes no ambiente de trabalho.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

8) Você se sente estressado no seu ambiente de trabalho?

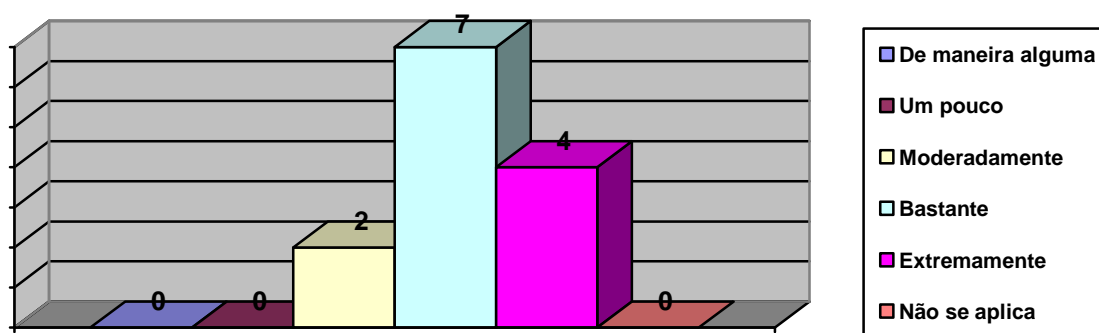


Gráfico 8 – Grau de estresse dos participantes no ambiente de trabalho.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

9) A empresa deixa claro os objetivos propostos por ela?

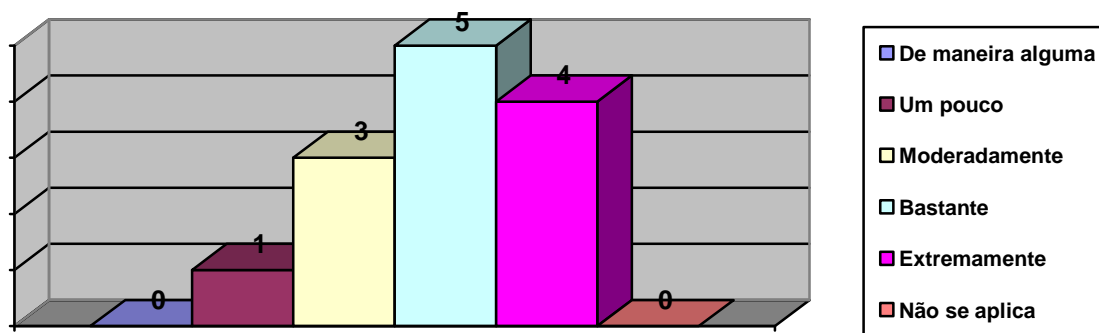


Gráfico 9 – Clareza dos objetivos fornecidos pela empresa.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

10) Você tem cumprido suas metas propostas pela empresa?

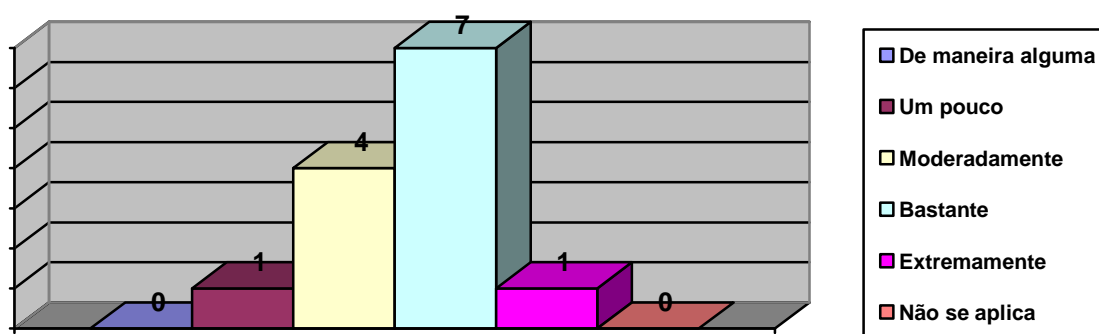


Gráfico 10 – Cumprimento das metas individuais.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

11) O seu desempenho tem sido reconhecido dentro da empresa?

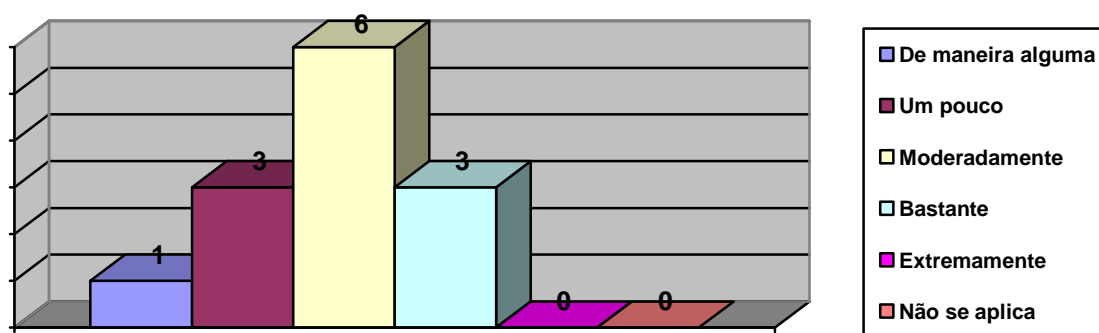


Gráfico 11 – Reconhecimento do desempenho individual.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

12) O seu chefe exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho?

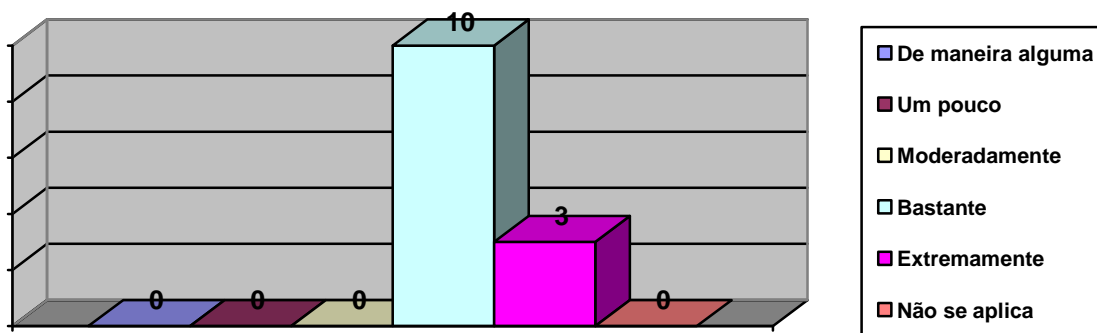


Gráfico 12 – Nível de pressão exercida pelo chefe.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

13) Depois do expediente você faz alguma atividade física, cultural ou de lazer?

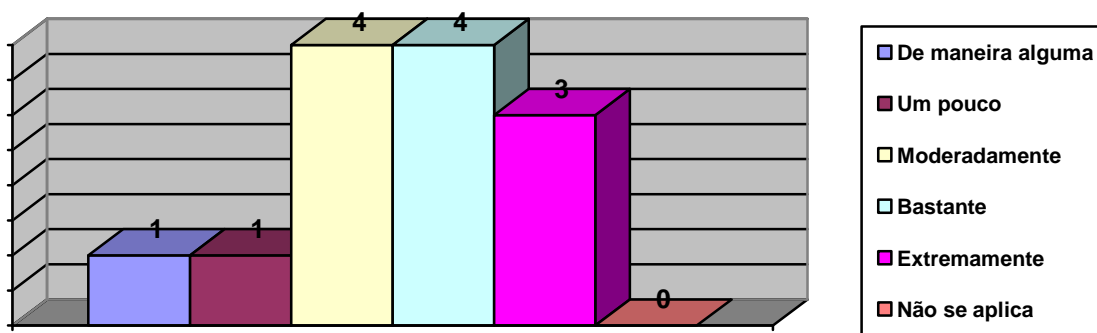


Gráfico 13 – Realização de atividades físicas, culturais ou de lazer após o expediente.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

14) Seu chefe é capaz de influenciar positivamente o desempenho da equipe?

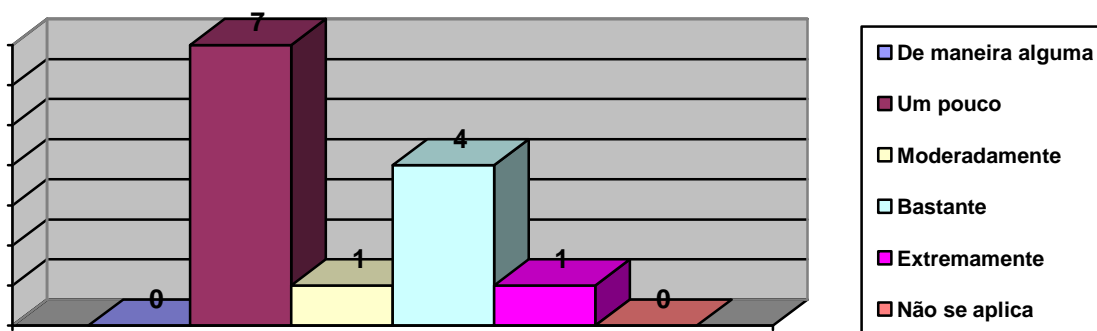


Gráfico 14 – Influência do chefe sobre o desempenho.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

15) Com a fusão do banco o seu nível de estresse está mais elevado?

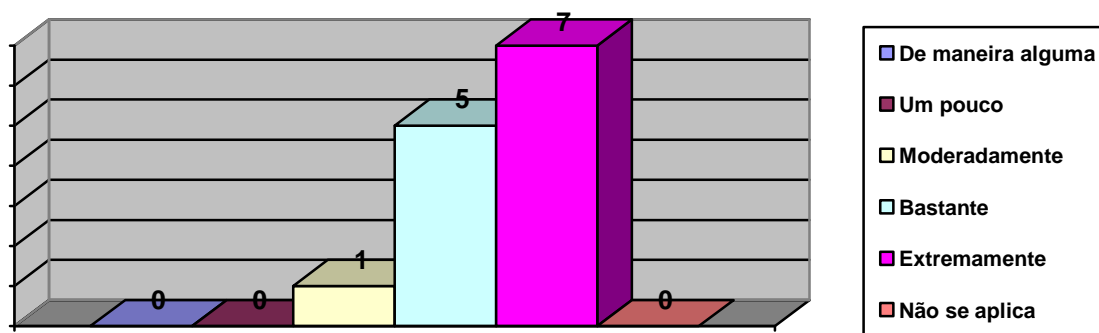


Gráfico 15 – Nível de estresse após a fusão.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

16) Após a fusão suas expectativas de crescimento no banco aumentaram?

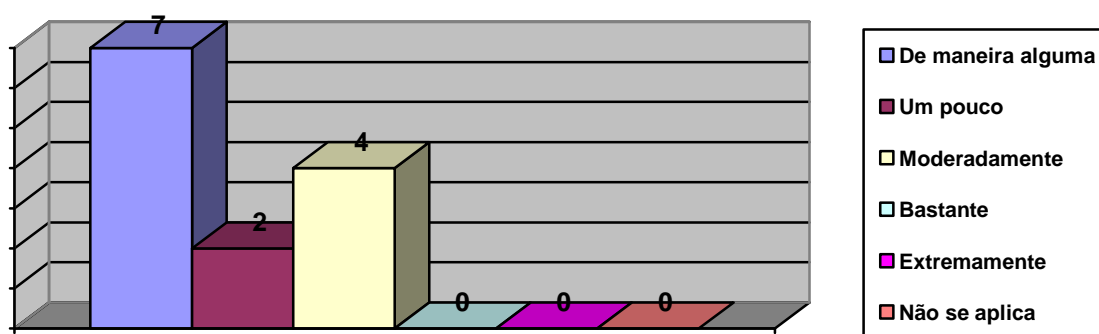


Gráfico 16 – Expectativa de crescimento após a fusão.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

17) No último ano você se afastou do trabalho por algum motivo?

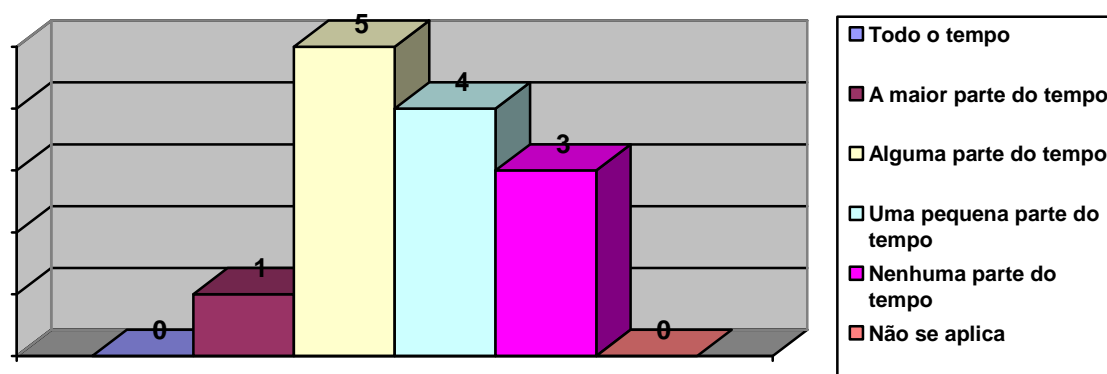


Gráfico 17 – Afastamento do trabalho no último ano.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

18) A empresa incentiva a realização de atividades de desenvolvimento profissional fora do ambiente de trabalho?

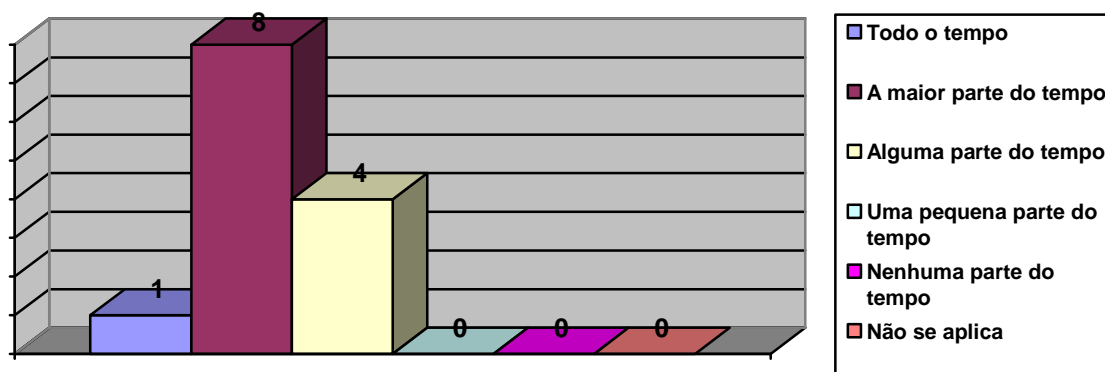


Gráfico 18 – Incentivo a atividades de desempenho profissional fora do trabalho.
 Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

19) Você possui faltas/atrasos no serviço?

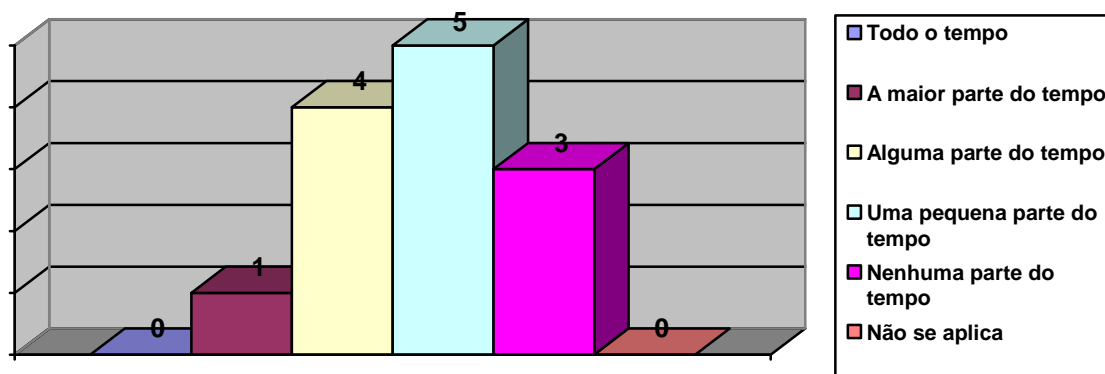


Gráfico 19 – Faltas/atrasos no serviço.
 Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

20) Conseguir realizar todas as suas tarefas sem a realização de horas-extras?

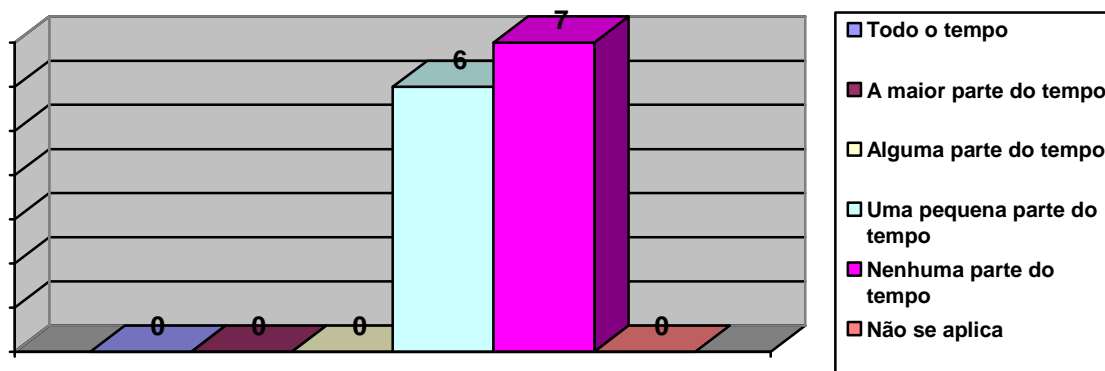


Gráfico 20 – Realização de horas-extras.
 Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.

21) Ao realizar seu trabalho, você procura obter resultados superiores aos que são propostos pela empresa?

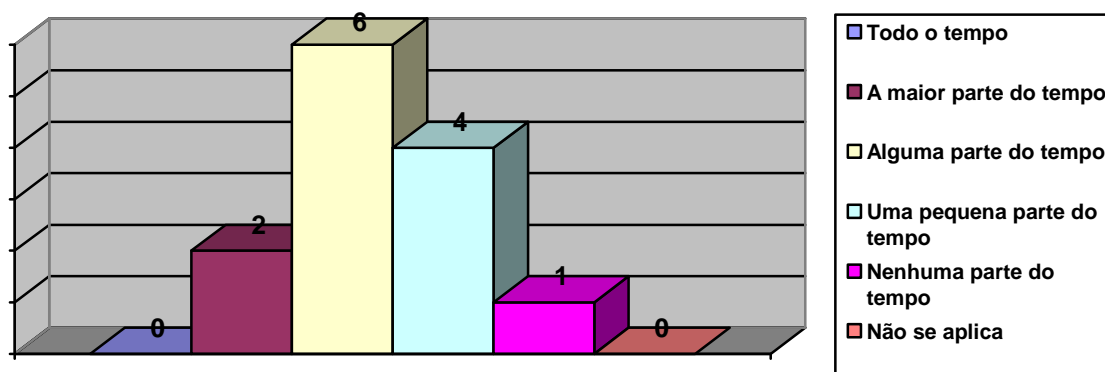


Gráfico 21 – Obtenção de resultados superiores aos propostos pela empresa.

Fonte: IKAWA, Fernanda. Brasília, junho de 2009.